

WORKING PAPER

# 03  
2019



# PEST(EL)-Analyse

## Kritische Reflexion und mögliche Erweiterungen

Rahel M. Schomaker | Carinthia University of Applied Sciences

Alexander Sitter | Carinthia University of Applied Sciences

Fachhochschule Kärnten  
Wirtschaft & Management  
Europastraße 4, A-9524 Villach

T: +43 5 90500 2401  
wirtschaft@fh-kaernten.at  
[www.fh-kaernten.at/wirtschaft](http://www.fh-kaernten.at/wirtschaft)

ISBN: 978-3-902545-05-3

# PEST(EL)-Analyse

## Kritische Reflexion und mögliche Erweiterungen

Rahel M. Schomaker, Alexander Sitter

October, 2019

---

Eine elektronische Version des Dokuments ist verfügbar unter: [www.fh-kaernten.at/unser-studienangebot/wirtschaft-management/forschung/working-paper-series/](http://www.fh-kaernten.at/unser-studienangebot/wirtschaft-management/forschung/working-paper-series/)

### **Zitiervorschlag:**

Schomaker, R. M., & Sitter, A. (2019). PEST(EL)-Analyse. Working Paper No. 3. Fachhochschule Kärnten, Wirtschaft & Management. URL: [www.fh-kaernten.at/unser-studienangebot/wirtschaft-management/forschung/working-paper-series/](http://www.fh-kaernten.at/unser-studienangebot/wirtschaft-management/forschung/working-paper-series/)

Die Working Paper Series bietet ForscherInnen und wissenschaftlich interessierten PraktikerInnen die Möglichkeit zur digitalen Publikation ihrer Forschungsergebnisse. Working Papers beinhalten vorläufige Resultate sowie Forschungsfortschritte der AutorInnen, mit dem Zweck Diskussionen anzuregen. Kommentare und Verbesserungsvorschläge sind willkommen.

Dieses Werk und der Inhalt sind urheberrechtlich geschützt. Die in der Working Paper Series veröffentlichten Beiträge enthalten die persönlichen Ansichten der AutorInnen und reflektieren nicht notwendigerweise den Standpunkt der Fachhochschule Kärnten. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird (teilweise) auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche personenbezogenen Bezeichnungen sind somit geschlechtsneutral zu verstehen.

## ABSTRACT

Der Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Entwicklung einerseits und institutionellen Rahmenbedingungen andererseits wird in der einschlägigen volkswirtschaftlichen Literatur seit langem diskutiert. Dies gilt insbesondere für die Frage nach denjenigen Makrofaktoren, welche einen Einfluss auf den Erfolg unternehmerischer Tätigkeit ausüben. Die PESTEL-Analyse als strategisches Instrument fokussiert das Unternehmensumfeld in Hinblick auf spezifische Marktgegebenheiten, (wahrscheinliche) Entwicklungen sowie deren positive oder negative Auswirkungen. Sie soll somit eine fundierte Entscheidungsgrundlage für das Management bieten. Die bestehende Literatur zum Thema bietet jedoch oftmals lediglich eine Zusammenstellung und teilweise Diskussion von Kategorien und Dimensionen, jedoch keine Diskussion ihrer Wirkungen im Einzelnen sowie konkrete Indikatoren, um das Konzept operationalisierbar zu machen. Der vorliegende Beitrag widmet sich dieser Frage und bietet zum einen eine Operationalisierung zahlreicher Sub-Kategorien der PESTEL, zum anderen werden mögliche Erweiterungen, welche insbesondere angesichts voranschreitender Globalisierung und Digitalisierung notwendig werden, vorgestellt und kritisch diskutiert.

The link between macro-factors and institutions on the one hand, entrepreneurial success on the other hand has extensively been focused on in economic literature. PESTEL-analysis as a strategic instrument is one option to take these factors into consideration. Nonetheless, recent literature often remains somewhat "blurry" when it comes to concrete indicators and their evaluation. This is where this working paper departs: after discussing the instrument of PESTEL, we provide options for the operationalization and an enlargement of the concept.

## KEYWORDS

PEST, PESTEL, STEEP

## INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis.....	4
1. Einleitung.....	5
1.1. PESTEL.....	5
1.2. DAs Konzept der PESTEL-Analyse.....	6
1.2.2. ökonomische einflussfaktoren.....	7
1.2.3. Sozio-ökonomische einflussfaktoren.....	8
1.2.4. technologische einflussfaktoren.....	9
1.2.5. Ökologische einflussfaktoren.....	9
1.2.6. Rechtliche einflussfaktoren.....	10
1.3. Proceduraler Ablauf PESTEL-Analyse.....	11
2. Reflexion und Erweiterung.....	12
2.1. Anpassung an aktuelle Entwicklungen.....	12
2.2. Operationalisierbarkeit.....	15
3. Zusammenfassung.....	20
4. Literatur.....	21

## TABELLENVERZEICHNIS

Table 1: Kulturdimensionen .....	13
Table 2: Ausgewählte Indikatoren .....	16

## 1. EINLEITUNG

Der Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Entwicklung einerseits und institutionellen Rahmenbedingungen andererseits wird in der einschlägigen Literatur seit langem diskutiert. Dies gilt insbesondere für die Frage nach denjenigen Makrofaktoren, welche einen Einfluss auf den Erfolg unternehmerischer Tätigkeit ausüben.

Die PESTEL-Analyse als strategisches Instrument fokussiert das Unternehmensumfeld in Hinblick auf spezifische Marktgegebenheiten, (wahrscheinliche) Entwicklungen sowie deren positive oder negative Auswirkungen. Sie soll somit eine fundierte Entscheidungsgrundlage für das Management bieten. Die bestehende Literatur zum Thema bietet jedoch oftmals lediglich eine Zusammenstellung und teilweise Diskussion von Kategorien und Dimensionen, jedoch keine Diskussion ihrer Wirkungen im Einzelnen sowie konkrete Indikatoren, um das Konzept operationalisierbar zu machen. Der vorliegende Beitrag widmet sich dieser Frage und bietet zum einen eine Operationalisierung zahlreicher Sub-Kategorien der PESTEL, zum anderen werden mögliche Erweiterungen, welche insbesondere angesichts voranschreitender Globalisierung und Digitalisierung notwendig werden, vorgestellt und kritisch diskutiert.

### 1.1. PESTEL

Die PEST/PESTEL Analyse stellt ein – makroökonomisches – Instrument dar, welches die Betriebswirtschaftslehre seit vielen Jahren nützt. Dabei versucht die PEST/PESTEL Analyse als strategisches Instrument, das Unternehmensumfeld im Hinblick auf spezifische Marktgegebenheiten, derzeitige und wahrscheinlich zukünftige Entwicklungen sowie deren positive oder negative Auswirkungen zu klassifizieren (Homburg, 2017). Somit stellt die PEST/PESTEL Analyse ein Instrument zur Strukturierung und Durchdringung der Unternehmensumwelt dar (Brecht 2012).

Im Einzelnen umfasst PEST/PESTEL – je nach Ausprägungsform - die folgenden Dimensionen bzw. Aspekte der Unternehmensumwelt: politische (political), wirtschaftliche (economic), sozio-kulturelle (social), technologische (technological), ökologisch-geografische (environmental) sowie rechtliche (legal) Einflussfaktoren. Für jeden genannten Faktor gibt es eine Vielzahl von möglichen Einflussgrößen, anhand derer der jeweilige Faktor beurteilt werden kann (Buchholz 2013). Auf Basis dieser Analyse sollen damit fundierte Unternehmensentscheidungen getroffen werden. Die bestehende Literatur zum Thema bietet oftmals eine Zusammenstellung und teilweise Diskussion von Kategorien und Dimensionen, jedoch keine Diskussion ihrer Wirkungen im Einzelnen sowie konkrete Indikatoren, um das Konzept operationalisierbar zu machen.

Der vorliegende Beitrag widmet sich dieser Frage und bietet dabei zum einen eine Operationalisierung zahlreicher Sub-Kategorien der PESTEL, zum anderen werden mögliche Erweiterungen vorgestellt und kritisch diskutiert.

## 1.2. DAS KONZEPT DER PESTEL-ANALYSE

Die einschlägige Literatur diskutiert Rahmenbedingungen, welche auf Makroebene wirken, oftmals als Institutionen. Diese Institutionen – Organisationen, aber auch Normen, Regeln, oder Gesetze – sind sowohl als Spielregeln wie auch als Spielergebnis zu verstehen. Sie bestimmen menschliche Interaktionen und bilden ein – formelles oder informelles – Netzwerk oder Normensystem (North 1990, 1992). Formelle Institutionen wie Gesetze entstehen oftmals aus informellen Institutionen, z. B. denkbar ist an dieser Stelle die Entstehung einer formellen Gesetzgebung entsprechend bestimmter Regeln, welche informell bereits zuvor existiert haben, jedoch aufgrund einer gestiegenen Gruppengröße informell nicht länger durchsetzbar sind (Erlei et al. 2005). Dennoch ist keinesfalls ein Automatismus zu konstatieren, welcher zur Herausbildung von Institutionen einer bestimmten Form führt (Blum et al. 2005).

Als Institution ist nicht ausschließlich das Regelsystem selbst zu verstehen, sondern ebenso die entsprechenden Durchsetzungsmechanismen, welche seine Einhaltung garantieren sollen (Erlei et al. 2007). Darüber hinaus haben Institutionen „informativischen Gehalt und verringern deshalb strategische Unsicherheit“ (Voigt 2002), senken also marktliche Transaktionskosten, insbesondere Informations- und Kontrollkosten. Basierend darauf werden sie in der einschlägigen oftmals als *conditio sine qua non* für wirtschaftliches Handeln diskutiert.

Unternehmen sind entsprechend in diese institutionelle Umwelt eingebettet; dabei werden die sogenannte Mikro- (oder Aufgabenumwelt) und die Makro-Umwelt unterschieden. Die PEST/PESTEL-Analyse stellt dabei ein Instrument der Makro - Umweltanalyse dar (Buchholz 2013) und soll zukünftige Chancen und Risiken für das Unternehmen ableiten (Dillerup und Stoi 2016). Das Makroumfeld beinhaltet alle fundamentalen Umweltfaktoren, welche auf Unternehmen einwirken können. Daher ist die Analyse nicht nur auf ein spezifisches Unternehmen begrenzt, sondern besitzt grundsätzliches Übertragungspotential (Baum et al. 2013). Zum einen soll die PEST/PESTEL-Analyse die möglichen bestehenden oder zukünftigen Einflussfaktoren identifizieren und evaluieren, zum anderen können dadurch die Faktoren planbar gemacht werden.

Der Ursprung des Konzeptes ist unklar, erste Ansätze können bei Aguilar im Jahr 1967 festgestellt werden (Baum et al. 2013). Insbesondere im strategischen Management wird das Instrument aufgrund der stetig zunehmenden Dynamik und Komplexität der Umwelt häufig angewandt (Bea und Haas, 2017; Binner 2016). Insbesondere in der Bewertung von externen Chancen und Risiken – die oftmals in einem anschließenden Schritt einen wesentlichen Bestandteil der SWOT-Analyse darstellen – ist ein Einsatz von PEST/PESTEL möglich. Darüber hinaus kann das Instrument auch als vorbereitender Schritt in der Szenarioanalyse eingesetzt werden. Dabei werden relevante, aber ungewissen Faktoren und die damit verbundenen Risiken berücksichtigt. Weitere Einsatzfelder bieten sich im

Rahmen der Entwicklung neuer Produkte z.B. in der Durchführung einer Marktchancen- bzw. Marktattraktivitätsanalyse etc.

Synonym zu PESTEL wird oftmals auch von STEEP, STEEP-Analyse, STEP-Analyse, STEPE (Yüksel 2012 nach Baum 2013) oder von der PEST Analyse gesprochen. Diese analytischen Frames sind die grundsätzlich gleichen wie im Falle der PESTEL-Analyse, jedoch werden einzelne Aspekte ausgespart (etwa rechtliche „Legal“ und ökologische „Ecological“ Aspekte bei der PEST Analyse). Aktuell wurden die zusätzlichen Faktoren Ethik und Demographie hinzugefügt, sodass auch die Abkürzung STEELED verwendet wird (Baum et al. 2013). Gemeinsamer Nenner der Analyse stellt die gezielte Systematisierung aufgrund der Einteilung in Segmente und deren Einflussfaktoren dar (Dillerup, Stoi 2016). Im Detail wird im Zuge der PESTEL Analyse versucht, mögliche Entwicklungstendenzen der Makro-Umwelt durch das Unternehmen zu antizipieren (Buchholz 2013). Die Faktoren können wie folgt charakterisiert werden, allerdings lässt sich eine Allgemeingültigkeit für die Auswahl dieser jedoch nicht ableiten (Hungenberg 2014).

### 1.2.1. POLITISCHE EINFLUSSFAKTOREN

Die politischen Einflussfaktoren sind für alle Unternehmen zwingend, sie können kommunale, gesamtstaatliche, staatenübergreifende sowie global gültige Charakteristika enthalten (Dillerup und Stoi 2016). So sind zum Beispiel bei Standortentscheidungen oder bei der Wahl von Absatzmärkten politische Faktoren von besonderer Relevanz. Jedes Unternehmen ist von diesen betroffen, wenngleich je nach Form des Engagements (etwa Rechtsform) ggf. in unterschiedlicher Weise. Im Einzelnen sollten dabei die folgenden Aspekte Beachtung finden:

- Staatsordnung und Stabilität des politischen Systems (Terrorismus, Unruhen, Bürgerkrieg)
- Gesetzgebung und Einflussgruppen
- Allgemeine Wirtschaftsordnung
- Aktuelle und angestrebte Außenpolitik
- Sicherheitspolitik
- Steuerrichtlinien
- Handelspolitik
- Wirtschaftspolitik
- Sozialpolitik
- lokale oder internationale Konflikte
- Integration, Protektionismus
- Industrie- und Subventionspolitik

### 1.2.2. ÖKONOMISCHE EINFLUSSFAKTOREN

Die ökonomischen Einflussfaktoren skizzieren die makroökonomischen Entwicklungen des eigenen Landes, der Absatzländer oder eines Wirtschaftsraums (Baum et. al 2013). Somit beinhalten ökonomische Einflussfaktoren nationale und internationale volkswirtschaftliche Entwicklungen, die unmittelbaren Einfluss auf die Absatz- und Beschaffungsmärkte aufweisen (Dillerup und Stoi 2016). Während einige ökonomische Faktoren alle Unternehmen betreffen, sind einige dieser Faktoren je nach Branche und Unternehmen besonders relevant. So sind die allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklungen oder Inflationsraten von allgemeinem Interesse, Wechselkurse jedoch nur für Unternehmen, welche durch Liefer- oder Absatzmärkte stark mit dem Ausland verflochten sind (Siehe etwa Baum et al. 2012; Brecht 2012, Buchholz 2013).

- Volkswirtschaftliche Gesamtleistung (Bruttoinlandsprodukt/Bruttosozialprodukt), Höhe des verfügbaren Einkommens und der Kaufkraft der Konsumenten sowie Wachstumsraten
- Währungsschwankungen und Wechselkurse
- Preisniveau und Inflation
- Zinsentwicklung, Zinsniveau
- Beschäftigung, Arbeitslosigkeit und Zahl der offenen Stellen
- Öffentliche Finanzen und Steuersystem
- Entwicklung der Staatsquote
- Außenhandelsentwicklung: Terms of Trade
- Finanzmärkte
- Geldwertentwicklung: Konsumentenpreise, Großhandelspreise, Rohstoff- und Erzeugerpreise
- Internationale Währungs- und Zinsentwicklungen
- Internationale Verschuldungen
- Haushalte: Anzahl und Größe, Struktur (Ein- vs. Mehrpersonenhaushalte)

### 1.2.3. SOZIO-ÖKONOMISCHE EINFLUSSFAKTOREN

Die sozio-kulturellen Einflussfaktoren spiegeln die sozialen und kulturellen Werte und Normen wieder (Baum et al. 2013). Diese Charakteristika beeinflussen Präferenzen der Käufer sowie allgemein Markttransaktionen, etwa über ihre Wirkung auf Vertrauen, Verhandlungsstrategien, Preisakzeptanz, oder Produkteigenschaften. Damit betreffen diese Einflussfaktoren in einem sehr hohen Ausmaß den Absatzmarkt sowie den Produktlebenszyklus von Unternehmen (Brecht 2012).

- Gesellschaftsordnung und kulturelle Besonderheiten (Sprache, Normen, Werte, Einstellungen, Religion)
- Entwicklung der Bevölkerung (Altersstruktur, Wachstum)
- Familiengründungen, Sterberate
- Konsumgewohnheiten, Freizeit, Lebensstil
- Mobilität der Einwohner

- Kaufverhalten der Haushalte
- Bildungsniveau und Bildungssystem
- Personenzahl der Haushalte
- Veränderung der menschlichen Grundbedürfnisse: Nahrung, Kleidung, Lebensraum, Klima, Gesundheit, Umwelt
- Gesellschaftliche Werthaltungen
- Einstellung zu Bildung und Forschung
- Freizeitverhalten: Bedeutung von Unterhaltung, Sport und Erholung
- Arbeitsmentalität, Mobilität, Sparneigung, Einstellungen gegenüber der Wirtschaft
- Unternehmerische Grundhaltungen: Sicherheitsstreben, Risikoeinstellungen

#### **1.2.4. TECHNOLOGISCHE EINFLUSSFAKTOREN**

Die technologischen Einflussfaktoren sind vor allem für Industrieunternehmen von Bedeutung (Dillerup und Stoi 2016) und beziehen sich auf Produkte und Prozesse. Da diese Faktoren einem stetigen Wandel unterliegen können die Wettbewerbsposition von Unternehmen positiv oder negativ beeinflusst werden (etwa Brecht 2012). Allgemeine technologische Entwicklungen sowie spezielle technologische Anforderungen können sowohl in einzelnen Märkten als auch bezüglich einzelner Produkte auftreten. Das technologische Umfeld eines Unternehmens wird beeinflusst etwa von den folgenden Faktoren (Baum et al. 2013):

- Infrastruktur, Transportwege und verfügbare Logistik
- Innovationskraft und Innovationszyklen
- Energieversorgung
- Patentschutz
- Leistungspotenzial
- Forschung und Entwicklung
- Weiterentwicklungspotenzial relevanter Technologien (Rohstofftechnologien, Produktionstechnologien: Automation, Verfahrenstechnologien, Entwicklung von Schlüsseltechnologien, Substitutionstechnologien, Rationalisierungstechnologien)
- Anwendungsbreite relevanter Technologien
- Digitalisierung, Informations- und Kommunikationstechnologien
- Innovationen im Produktbereich
- Verfügbarkeit von ökologischen Ressourcen: Boden, Wasser, Luft, Licht
- Verfügbarkeit von Energie: Erdöl, Gas, Strom, Kohle, andere Energiequellen
- Staatliche und private Entwicklungsinvestitionen

#### **1.2.5. ÖKOLOGISCHE EINFLUSSFAKTOREN**

Die ökologischen Einflussfaktoren gewinnen angesichts internationaler Harmonisierung und mit Blick auf das Dogma nachhaltiger Entwicklung zunehmend an Bedeutung (Baum et al. 2013). Dabei ist die natürliche Umwelt ein grundsätzlicher Faktor, der insbesondere die Logistik, aber auch Produktion sowie das Produkt selbst beeinflussen. Dazu kommen die Rahmenbedingungen in Form von Regulierung, etwa Umweltauflagen (Baum et al. 2013).

- Standort (Klima, Topographie, Größe)
- Verfügbarkeit natürlicher Ressourcen (Rohstoffe, Bodenschätze)
- Emissionen
- Umweltauflagen und Standards (z.B. Antizipation von Umweltschutzregelungen)
- Energiequellen
- Ressourcenverbrauchswerte
- Recycling und Entsorgungssysteme

### 1.2.6. RECHTLICHE EINFLUSSFAKTOREN

Das rechtlich-politische Umfeld eines Unternehmens wird durch die institutionellen Regelungen bestimmt (Brecht 2012). Zu den rechtlichen Einflussfaktoren zählen grundsätzliche Vorgaben, wie sie etwa im allgemeinen Rechtssystem und der Verfassung zu finden sind, aber auch spezielle, wie etwa die Zulässigkeit von Produkten sowie institutionelle Regulierungen (Baum et al. 2013).

- Rechtssystem und Staatsverfassung (Common Law oder Code Law)
- Achtung von Eigentumsrechten
- Rechtssicherheit und Rechtsbewusstsein (Vertragsabschluss als Verpflichtung oder als Verhandlungsbasis)
- Vertragsrecht
- Spezielle Rechtsgebiete, etwa Wettbewerbsrecht, Kartellrecht, Steuerrecht, Arbeitsrecht, Umweltrecht, Produkthaftung
- Investitions-, Umweltschutz- und Patentvorschriften
- Compliance-Regeln
- Verhaltensstandards (Code of Conduct)
- Versicherungsrecht
- Vorschriften zur Rechnungslegung und Publizität
- Schutzrechtswesen, Ladenöffnungszeiten
- erkennbare Veränderungen nationaler und internationaler Rechtsnormen

Die genannten Faktoren bilden das Grundgerüst der Analyse. Die für das jeweilige Unternehmen relevanten Faktoren werden in weiterer Folge individuell priorisiert bzw. gewichtet. Da die möglichen Einflussfaktoren außerhalb des Unternehmens liegen, sind diese allerdings auch nicht beeinflussbar (Dazu etwa Paxmann und Fuchs, 2005, S. 83,

nach Buchholz 2013). Dennoch soll mit Hilfe der Analyse ein möglichst umfassendes Bild über die Unternehmenswelt gewonnen werden (Hungenberg 2014).

Neben der generellen Unsicherheit ist der Zeitpunkt der Analyse kritisch. So sind vielfach die Einflussgrößen nicht statisch zu sehen, sondern verändern sich über die Zeit hinweg (Hungenberg 2014). Neben dieser Dynamik unterliegt die externe Umweltanalyse einer hohen Komplexität aufgrund wechselseitiger Anhängigkeiten. Entsprechend kann eine Änderung in einem Gebiet auch zu Veränderungen in anderen Bereichen führen (Hungenberg 2014). Zusätzlich erschwert der „Faktor Mensch“ die Objektivität der Analyse durch eine verzerrte und voreingenommene Wahrnehmung (Hungenberg 2014).

Aufgrund der skizzierten Punkte gelingt es folglich nie, alle relevanten Informationen zu gewinnen und verarbeiten. Die handelnden Personen entscheiden de facto unter der Bedingung der „unvollkommenen Information“.

### 1.3. PROCEDURALER ABLAUF PESTEL-ANALYSE

In der einschlägigen Literatur werden verschiedene Möglichkeiten zur Umsetzung der PEST/PESTEL Analyse aufgezeigt. Folgende Methoden und Instrumente (Homburg 2017) werden insbesondere angeführt:

- Frühwarnsysteme/Frühaufklärungssysteme,
- Prognoseverfahren und
- Szenariotechniken

Zum einen können die gebildeten Segmente einem systematischen und kontinuierlichen Umweltanalyseprozess unterzogen werden (Dazu Narayanan und Fahey, 1987, nach Baum et al. 2013). Vorgeschlagen wird ein vierstufiger Prozess:

1. Umfeld-Scanning: Systematische Untersuchung der Segmente auf neue Entwicklungen
2. Umfeld-Monitoring: Aufzeichnung, Verfolgung sowie Interpretation der Daten
3. Umfeld-Forecasting: Ermittlung der erkannten Entwicklungstendenzen
4. Umfeld-Assesment: Schätzung der Wahrscheinlichkeit des Eintritts der Umweltentwicklung durch eine Issue-Impact-Matrix (Wilson 1993, nach Baum et al. 2013)

Dillerup und Stoi ergänzen insbesondere den ersten Prozessschritt durch die Anwendung einer Checkliste. So werden Unternehmensspezifische Faktoren anhand einer Ordinalskala bewertet und gewichtet. Auf dieser Basis wird eine Prognose erstellt und Chancen oder Risiken abgeleitet (Dillerup und Stoi 2016). Dabei beziehen sich Frühaufklärungssysteme auf das Erkennen neuer Chancen, Frühwarnsysteme auf das Erkennen potenzieller Bedrohungen (Homburg 2017).

Anhand von qualitativer Prognoseaussagen (Ableitung von Einschätzungen über zukünftige Entwicklungen aus den Erfahrungen und Kenntnissen von Experten) bzw. quantitativer Prognosewerte (Prognosewerte auf der Basis einer Prognosefunktion) sollen

zukünftige Entwicklungen möglichst exakt beschrieben werden (Homburg 2017). Als quantitatives Instrument wird beispielsweise eine Indikatoranalyse zur Beurteilung der künftigen Entwicklung vorgeschlagen. Prognosen werden auf Basis von Indikatoren erstellt, im Kern dieser Analyse stehen die Fragen nach der Identifikation von Indikatoren sowie nach der Prognostizierbarkeit dieser. Umgesetzt wird eine derartige Analyse durch den Einsatz von Früherkennungssysteme (Bea/Haas 2017).

Eine weitere Umsetzungsmöglichkeit der PEST/PESTEL Analyse stellt die Nutzwertanalyse dar. Dabei werden die einzelnen (Sub-) - Segmente (subjektiv) anhand einer Ordinalskala bewertet. Die abschließend ermittelten (durchschnittlichen) Werte je Segment spiegeln die Attraktivität des Segments (Binner 2016).

Zudem wird eine Cross-Impact Analyse sowie eine Projektion der Einflussfaktoren in ihrem Wirkungsbezug auf die Zukunft mit Hilfe einer Szenario-Analyse vorgeschlagen. Damit werden verschiedene Prognosen unter Einbezug der Wechselwirkungen generiert und auf Basis logisch kohärenter Annahmen verschiedene Zukunftsentwicklungen durch Szenarien aufgezeigt (Homburg 2017; Hungenberg 2014).

## 2. REFLEXION UND ERWEITERUNG

Generell beschränken sich viele Studien und Anleitung zur PESTEL-Analyse auf eine Zusammenstellung der Dimensionen, lassen jedoch eine detaillierte Beschreibung und kritische Analyse der Dimensionen vermissen. Auch fehlt in der Regel eine Operationalisierung nutzbarer Indikatoren. Das bedeutet: Im Detail können diese einzelnen Dimensionen oder Einflussfaktoren zum einen auf sehr unterschiedliche Weise **erhoben** werden, zum anderen sehr unterschiedlich **bewertet** werden. Entsprechend ist die Qualität einer PESTEL-Analyse in hohem Maße von den Kompetenzen des Durchführenden abhängig, eine Standardisierung ist bislang kaum möglich.

### 2.1. ANPASSUNG AN AKTUELLE ENTWICKLUNGEN

Im Rahmen von Entwicklungen wie der zunehmenden Aktivität auch kleinerer Unternehmen auf internationalen Märkten, politischer Unsicherheit in vielen Teilen der Welt, aber auch kultureller Globalisierung bedarf auch PESTEL einer Anpassung und Weiterentwicklung. Im Fokus stehen dabei insbesondere die nachfolgend diskutierten Aspekte.

Im Zuge der Globalisierung ist PESTEL ein Instrument, welches immer häufiger für grenzüberschreitende Analysen eingesetzt wird, etwa im Umfeld multinationaler Unternehmen. Diese grenzüberschreitenden Aktivitäten von Unternehmen sowie auch

gesellschaftliche Veränderungen durch (Arbeits-)Migration in vielen Teilen der Welt und eine fortschreitende kulturelle Globalisierung lässt einen stärkeren Einbezug **kultureller Faktoren** in die PESTEL-Analyse sinnvoll erscheinen.

Der Rückgriff auf kulturelle Faktoren bietet dabei zwei Vorteile: Zum einen besteht damit die Möglichkeit, die Nachfragerseite des Marktes, aber auch potentielle Geschäftspartner oder Arbeitnehmer anhand „typischer“ Ausprägungen der jeweiligen Landeskultur einzuschätzen. Zum anderen wirken kulturelle Faktoren über verschiedene „Kanäle“ auf Institutionen, Innovationsfähigkeit und wirtschaftliche Performanz von Staaten und können somit zur Einstufung von einzelnen Märkten oder Standorten hilfreich sein.

Unterschiede zwischen Kulturen drücken sich in Faktoren aus, welche als Kulturdimensionen bezeichnet werden und die in verschiedenen Ansätzen und Systemen diskutiert werden. Bekannte Ansätze sind etwa Kulturklassifizierungen von Hofstede und Kollegen (Hofstede 2003, Hofstede, Hofstede und Minkov 2010) oder die GLOBE-Studie (House et al. 2004). Hofstede unterscheidet im Einzelnen die folgenden Dimensionen nationaler Kulturen – Machtdistanz (Power Distance), Individualismus (Individualism), Maskulinität (Masculinity) und Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance) sowie Langzeitorientierung (Long Term Orientation) und Nachgiebigkeit (Indulgence) (Hofstede, Hofstede und Minkov 2010). Aufbauend darauf etabliert die GLOBE-Studie (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) ein Modell mit neun Kulturdimensionen (House et al., 2002, House et al., 2004), siehe Tabelle 1.

**Table 1: Kulturdimensionen**

**Tabelle 1: Kulturdimensionen**

<b>Kulturdimension</b>	<b>Definition</b>
Machtdistanz (Power Distance)	Der Grad, zu dem die Mitglieder eines Kollektivs eine ungleiche Verteilung von Macht erwarten.
Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance)	Das Ausmaß, zu dem eine Gesellschaft, Organisation oder Gruppe sich auf soziale Normen, Regeln oder Prozeduren verlässt, um die Unvorhersehbarkeit zukünftiger Ereignisse abzumildern.
Soziale Orientierung (Humane Orientation)	Der Grad, zu dem ein Kollektiv Individuen dazu ermutigt und belohnt, fair, altruistisch, großzügig, fürsorglich und gütig zu anderen zu sein.
Institutioneller Kollektivismus (Institutional / Societal Collectivism)	Der Grad, zu dem organisationale und soziale institutionelle Praktiken zur kollektiven Verteilung von Ressourcen und zu kollektiven Aktionen ermutigen und diese belohnen.
Gruppenkollektivismus (In-Group / Family Collectivism)	Der Grad, zu dem Individuen Stolz, Loyalität und Zusammengehörigkeit zu ihrer Organisation und Familie ausdrücken.
Bestimmtheit (Assertiveness)	Der Grad, zu dem Individuen bestimmt, streitlustig und aggressiv in ihren Beziehungen mit anderen sind.
Geschlechtergleichheit (Gender Egalitarianism)	Der Grad, zu dem ein Kollektiv Geschlechterungleichheit reduziert.
Zukunftsorientierung (Future Orientation)	Das Ausmaß, zu dem Individuen zukunftsorientiertes Verhalten praktizieren wie Aufschieben einer Belohnung, Planung und Investition in die Zukunft.
Leistungsorientierung (Performance Orientation)	Der Grad, zu dem ein Kollektiv Gruppenmitglieder zu Leistungssteigerung und Exzellenz ermutigt und dieses Verhalten belohnt.

House et al. 2002, S. 6, Deckert und Schomaker 2018.

Bezüglich ihrer Auswirkungen bietet sich etwa eine Zuordnung wie folgt an:

Einige der kulturellen Dimensionen, etwa Machtdistanz, Gruppenkollektivismus und Leistungsorientierung, wirken insbesondere auf die politische Umwelt, aber auch auf sozio-demographische Faktoren. Im Einzelnen determinieren sie, ob die politischen Institutionen pluralistisch oder exklusiv sind, ob politische Macht zentral oder dezentral verteilt ist und in wie fern persönliche Beziehungen eine Rolle bei der Vergabe von Positionen spielt. Machtdistanz und Gruppenkollektivismus sind kennzeichnend für Staaten mit einer geringen Innovationsfähigkeit, Leistungsorientierung wirkt sich insgesamt positiv auf Wirtschaftswachstum und Innovationsfähigkeit aus.

Bestimmtheit, Geschlechtergleichheit und Soziale Orientierung beeinflussen gesellschaftliche Interaktionen und somit insbesondere die sozio-kulturelle Dimension, etwa Kommunikationsmuster, die Frage nach der Rolle von Geschlechtergleichheit oder soziale Normen angemessenen Verhaltens. Diese informellen Normen, welche

Kooperation begünstigen, können nach Fukuyama (2001) als Sozialkapital („social capital“) bezeichnet werden. Anlehnend an Hofstede können etwa die Ausrichtung auf Performanz oder Lebensqualität sowie die Bewertung von Eigenschaften auch bzgl. potentieller Nachfrage von besonderer Bedeutung sein.

Die individuellen Dimensionen – Unsicherheitsvermeidung, Zukunftsorientierung und Institutioneller Kollektivismus – beeinflussen Verhalten und Selbstregulierung von Individuen und somit das Verhalten innerhalb von Normen oder Institutionen. Sie beeinflussen darüber hinaus, ob Verhalten eher durch Furcht vor Neuem (Neophobie) oder Offenheit gegenüber Neuem (Neophilie), durch kurzfristige oder langfristige Erwägungen und durch individuelle oder kollektive Motive gekennzeichnet ist (Deckert und Schomaker, 2018).

Die vorgestellten Dimensionen werden anhand einer Skala (0-100) gemessen, ein hoher Wert bedeutet dabei eine starke Ausprägung des jeweiligen Merkmals, ein niedriger Wert eine schwache Ausprägung. Aufgrund dieser quantitativ vorliegenden Daten für zahlreiche Staaten und Regionen besteht somit die Möglichkeit, Kulturmerkmale im Rahmen der PESTEL-Analyse heranzuziehen. So können etwa Schwellenwerte gebildet werden, anhand derer ein positiver oder negativer Einfluss bestimmt wird. Beispielsweise können niedrige Werte von Uncertainty Avoidance (etwa <50) nach House et al. eine generelle Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Produkten und Innovationen implizieren und somit als positiv im Rahmen der PESTEL-Analyse gewertet werden. Niedrige Werte von Masculinity nach Hofstede hingegen (etwa <50) können als hohe Bedeutung von Lebensqualität gedeutet werden; man arbeitet um zu leben, kleine und langsame Dinge werden als erstrebenswert und gut erachtet, dies würde je nach Sektor oder Produkt als entweder positiv oder negativ bewertet werden.

Entsprechend dieser Überlegungen erscheint ein Einbezug auch derartiger kultureller Faktoren in die PESTEL-Analyse in ihren verschiedenen Formen als sinnvoll.

## **2.2. OPERATIONALISIERBARKEIT**

Nachfolgend werden mögliche Indikatoren zur Operationalisierbarkeit vorgestellt und diskutiert, welche dabei helfen können, qualitativ hochwertige (im Sinne von wahrscheinlichen) und einheitlichere Bewertungen zu ermöglichen. Diese umfassen sowohl quantitative Indikatoren, welche relativ einfach und in vergleichbarer Qualität verfügbar sind, etwa in Datenbanken internationaler Organisationen, sowie auch qualitative Indikatoren wie etwa Phänomene von Wandel, welche oftmals nicht vorliegen und nur schwerlich komparativ zu erheben sind, jedoch relevant insbesondere für aktuelle Entwicklungen erscheinen (Bea und Haas 2017). Während je nach Unternehmensform und Ziel der Analyse ausgewählte Indikatoren Anwendung finden können, sind diese doch grundsätzlich für die Analyse nationaler wie internationaler Märkte und Standorte geeignet sowie ggf. auch für lokale/regionale Bedingungen.

Ein grundlegendes Problem ist in diesem Zusammenhang a) die Auswahl geeigneter Indikatoren je nach Unternehmensform und –größe sowie Sektor, und b) die Bewertung der einzelnen Indikatoren. Diese ist nicht durchgehend zu vereinheitlichen, sondern vielmehr abhängig etwa von Risikoprofilen des jeweiligen Sektors oder Risikoaversion von Inhaber und Stakeholdern.

Entsprechend können aus einem vorgegebenen Portfolio für den Einzelfall geeignete Indikatoren ausgewählt werden, die konkrete Bewertung muss jedoch in gewissem Maße individuell bleiben. Während dies aus wissenschaftlicher Sicht als problematisch angesehen werden kann, da vergleichbare Standards und Normwerte nur schwerlich zu definieren sind, bieten doch im Folgenden diskutierte Schwellenwerte Anhaltspunkte für Unternehmen, welche anschließend entsprechend präzisiert werden können.

**Table 2: Ausgewählte Indikatoren**

**Tabelle 2: Ausgewählte Indikatoren**

	<b>Subdimension</b>	<b>Geeignete Indikatoren</b>
<b>P</b>	Staatsordnung und Stabilität des politischen Systems (Terrorismus, Unruhen, Bürgerkrieg)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demokratieindex (Polity IV)</li> <li>• Governance-Indikatoren der Weltbank</li> <li>• Korruptionswahrnehmungsindex</li> </ul>
	Gesetzgebung und Einflussgruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesetzgebungsverfahren</li> <li>• Medienfreiheit</li> <li>• Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen</li> </ul>
	Allgemeine Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existenz und Schutz von Privateigentum</li> <li>• Anteil / Anzahl staatlicher Unternehmen</li> <li>• Zulässige Rechtsformen</li> <li>• Wettbewerbskontrolle</li> </ul>
	Sicherheits- und Außenpolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitgliedschaft in Verteidigungsbündnis</li> <li>• Aktuelle aktive Beteiligung an militärischen Aktionen</li> <li>• Mitgliedschaft in politisch-wirtschaftlicher Union</li> </ul>
	Subventionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staatliche Subventionsmechanismen</li> </ul>
	Steuerrichtlinien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensbesteuerung</li> <li>• Steuerfreibeträge</li> </ul>
	Handelspolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitgliedschaft Welthandelsorganisation</li> <li>• Mitgliedschaft Freihandelszone oder Zollunion</li> <li>• Betroffenheit von Embargos</li> </ul>
	Sozialpolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existenz eines Sozialversicherungssystems</li> </ul>
<b>E</b>	Volkswirtschaftliche Gesamtleistung (Bruttoinlandsprodukt/Bruttonettoprodukt), Höhe des verfügbaren Einkommens und der Kaufkraft der Konsumenten sowie Wachstumsraten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhe des Bruttoinlandsprodukts und Bruttonettoprodukts in Geldeinheiten</li> <li>• Wachstumsrate BIP/BNP in %</li> <li>• Kaufkraft pro Kopf</li> </ul>
	Währungsschwankungen und Wechselkurse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freie Wechselkurse gewährleistet?</li> <li>• Entwicklung der nationalen Währung zu int. Leitwährungen (\$/€)</li> </ul>
	Preisniveau und Inflation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflationsrate (Consumer Price Index, Producer Price Index)</li> <li>• Vermögenspreisindex / Immobilienpreisindex</li> </ul>
	Zinsentwicklung und Zinsniveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhe Leitzins</li> <li>• Interbankenrate</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geldpolitik der Zentralbank</li> </ul>
	Beschäftigung, Arbeitslosigkeit und Zahl der offenen Stellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitslosenquote in %</li> <li>• Zahl der offenen Stellen pro Kopf</li> </ul>
	Öffentliche Finanzen und Steuersystem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lineare oder progressive Einkommenssteuer</li> <li>• Unternehmenssteuern in %</li> </ul>
	Entwicklung der Staatsquote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozentuale Veränderung der Staatsquote</li> </ul>
	Außenhandel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzeptanz der INCOTERMS / Mitgliedschaft Internationale Handelskammer</li> <li>• Zollabkommen / Freihandelsabkommen</li> </ul>
	Finanzmärkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilität der Finanzmärkte (Keine Aktivitäten des Internationalen Währungsfonds im Land)</li> <li>• Mitgliedschaft im „Basel-Regime“</li> </ul>
<b>S</b>	Gesellschaftsordnung und kulturelle Besonderheiten (Sprache, Normen, Werte, Einstellungen, Religion)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominante Religion(en)</li> <li>• Amtssprachen</li> <li>• Religiöse, sprachliche oder ethnische Fragmentierung (z.B. Index der ethno-linguistischen Fraktionalisierung ELF)</li> <li>• Kulturdimensionen „Humane Orientation“, „Institutional / Societal Collectivism“, „Power Distance“, „Gender Egalitarianism“, „Performance Orientation“</li> </ul>
	Entwicklung der Bevölkerung (Altersstruktur, Wachstum)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil der Bevölkerung unter 15 Jahren</li> <li>• Säuglingssterblichkeit</li> <li>• Durchschnittliche Lebenserwartung</li> </ul>
	Konsumgewohnheiten, Freizeit, Lebensstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittliche Arbeitszeit pro Monat</li> <li>• Anzahl Feiertage pro Jahr</li> <li>• Nationale Konsumquote</li> <li>• Quote Wohneigentum</li> <li>• Kulturdimensionen „Masculinity“ und „Uncertainty Avoidance“</li> </ul>
	Mobilität der Einwohner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau Öffentlicher Nahverkehr</li> <li>• PKW pro Einwohner</li> <li>• Zugang zum Internet</li> </ul>
	Bildungsniveau und Bildungssystem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittlicher Schulbesuch in Jahren</li> <li>• Analphabetenquote</li> <li>• Anteil tertiärer Bildung</li> </ul>
	Personenzahl der Haushalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittliche Haushaltsgröße</li> <li>• Anteil Singlehaushalte</li> </ul>

<b>T</b>	Infrastruktur, Transportwege und verfügbare Logistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asphaltierte Straßen in Km</li> <li>• Anzahl Seehäfen/Flughäfen</li> <li>• Eisenbahntrasse in Km</li> </ul>
	Innovationskraft und Innovationszyklen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Patente pro Einwohner</li> <li>• Kulturdimension „Future Orientation“</li> </ul>
	Energieversorgung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energiegewinnung national in KW/h</li> <li>• Energieexporte/Importe</li> </ul>
	Patentschutz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitgliedschaft in der World Intellectual Property Organization</li> </ul>
	Forschung und Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhe Ausgaben F&amp;E am BIP</li> <li>• Nationale Forschungsförderung</li> <li>• Patentanmeldungen</li> </ul>
	Digitalisierung, Informations- und Kommunikationstechnologien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internetnutzer in % der Bevölkerung</li> <li>• Ausbau Breitbandinternet</li> <li>• Ausbau Mobilfunk</li> <li>• Nationale IKT- oder Digitalisierungsstrategie</li> </ul>
<b>E</b>	Standort (Klima, Topographie, Größe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimazone</li> <li>• Zugang zu Gewässern</li> <li>• Anzahl Nachbarstaaten</li> <li>• Landesgröße</li> </ul>
	Verfügbarkeit natürlicher Ressourcen (Rohstoffe, Bodenschätze)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Natürliche Ressourcenvorkommen (Erdöl, Erdgas, seltene Erden, Metalle...)</li> </ul>
	Emissionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CO2-Emission in Tonnen</li> <li>• Feinstaub in <math>\mu\text{g}/\text{m}^3</math></li> </ul>
	Umweltauflagen und Standards (z.B. Antizipation von Umweltschutzregelungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterzeichnung des Kyoto-Protokolls</li> <li>• Einhaltung int. Umweltschutzstandards</li> </ul>
	Energiequellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil erneuerbarer Energien an der Gesamtenergieerzeugung</li> </ul>
	Ressourcenverbrauchswerte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittlicher Energieverbrauch pro Kopf</li> <li>• „Ökologischer Fußabdruck“</li> </ul>
	Recycling und Entsorgungssysteme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil Recycling an Abfallaufkommen in %</li> </ul>
<b>L</b>	Rechtssystem und Staatsverfassung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Art des Rechtssystems (Common Law oder Code Law)</li> </ul>
	Achtung von Eigentumsrechten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzeptanz der INCOTERMS / Mitgliedschaft Internationale Handelskammer</li> <li>• Bestehen rechtliche Regelungen zu Eigentumsrechten</li> </ul>
	Rechtsbewusstsein (Vertragsabschluss als Verpflichtung oder als Verhandlungsbasis)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existierende Unternehmensformen</li> <li>• Kulturdimension „Power Distance“</li> </ul>

Vertragsrecht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existenz und Anwendung des Vertragsrechts</li> </ul>
Spezielle Rechtsgebiete, etwa Wettbewerbsrecht, Kartellrecht, Steuerrecht, Arbeitsrecht, Umweltrecht, Produkthaftung, ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existenz eines Kartellverbots</li> <li>• Existenz einer Monopolkontrolle</li> <li>• Gesetzliche Regelungen zur Produkthaftung</li> <li>• Qualitative Regelungen in einzelnen Rechtsgebieten</li> </ul>
Versicherungsrecht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwangsversicherungen in einzelnen Sektoren</li> <li>• Risikobewertung</li> </ul>
Vorschriften zur Rechnungslegung und Publizität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwendung der International Financial Reporting Standards (IFRS)</li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung

### 3. ZUSAMMENFASSUNG

Die PESTEL-Analyse in ihren unterschiedlichen Spezifikationen als strategisches Instrument fokussiert das Unternehmensumfeld in Hinblick auf spezifische Marktgegebenheiten, (wahrscheinliche) Entwicklungen sowie deren positive oder negative Auswirkungen. Sie kann somit eine fundierte Entscheidungsgrundlage im betrieblichen Kontext, aber auch in der Durchführung wissenschaftlicher Studien bieten. Bisherige Arbeiten zum Thema definieren jedoch oftmals nur die einzelnen Subkategorien, konkrete Indikatoren fehlen zumeist. Dies erscheint problematisch insbesondere aufgrund der sich daraus ergebenden starken Subjektivität einzelner Analysen und der daraus resultierenden mangelnden Vergleichbarkeit.

Der vorliegende Beitrag zeigt konkrete Indikatoren auf, welche überwiegend aus frei zugänglichen Daten internationaler Organisationen wie der Weltbank, der OECD oder der Europäischen Union bestehen. Somit sind sie auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) leicht zugänglich und ermöglichen eine professionellere Analyse. Darüber hinaus werden mit den diskutierten Kulturdimensionen weitere informelle oder „weiche“ Kriterien abgedeckt, welche dennoch operationalisierbar sind. Diese Erweiterung erscheint umso relevanter angesichts einer weiter fortschreitenden Globalisierung und den sich daraus ergebenden Herausforderungen nicht nur für international agierende Konzerne, welche sich ggf. professioneller Beratung in der Analyse bedienen können, sondern gerade auch für KMUs.

## 4. LITERATUR

- Bea, F. X. und Haas, J. (2017). Strategisches Management. UTB
- Baum, H.-G., Coenenberg, A. G., Günther, Th. (2013). Strategisches Controlling. 5. Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
- Binner, H. F. (2016). Methoden-Baukasten für ganzheitliches Prozessmanagement. Systematische Problemlösungen zur Organisationsentwicklung und -gestaltung. Springer Gabler
- Brecht, U. (2012). BWL für Führungskräfte. Was Entscheider im Unternehmen wissen müssen. 2. Auflage. Springer Gabler
- Deckert, C. und Schomaker, R. M. (2018). Cultural Impacts on National Innovativeness: Not Every Cultural Dimension is Equal, in: Cross-Cultural Research. Online first, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1069397118799700>
- Dillerup, R. und Stoi, R. (2016). Unternehmensführung: Management & Leadership. Strategien - Werkzeuge - Praxis. 5. Auflage. Verlag Franz Vahlen GmbH
- Fukuyama, F. (2001). Social capital, civil society and development. Third World Quarterly. 22 (1), 7-20.
- Erlei, M., Leschke, M., Sauerland, D. (2007): Neue Institutionenökonomik. 2. Auflage, Stuttgart.
- Hofstede, G.H. (2003). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. 2nd ed. Thousand Oaks u.a.: Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations - Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. 3rd ed. Boston u.a.: McGraw-Hill.
- Homburg, Ch. (2017). Marketingmanagement. Strategie – Instrumente - Umsetzung – Unternehmensführung. 6. Auflage. Springer Gabler
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfmann, P.W. und Gupta, V. (2004). Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies. Thousand Oaks u.a.: Sage Publications.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P. (2002). Understanding Culture and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE. Journal of World Business. 37 (2002), 3-10.
- Hungenberg, H. (2012). Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren (7., aktualisierte Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler
- Voigt, S. (2002): Institutionenökonomik. München.